

MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING PRODUK MELALUI ORIENTASI PEMBELAJARAN , ORIENTASI PASAR DAN INOVASI PRODUK (Studi empiris pada industry pakaian jadi skala kecil dan menengah di kota Semarang)

Gita Sugiyarti
gitaayuaris@gmail.com
Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNTAG Semarang

Abstraksi

Tujuan utama studi ini adalah mengembangkan sebuah model konseptual keunggulan bersaing. Target khusus studi ini menguji secara empirik pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keunggulan bersaing, pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing, dan pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing. Teknik sampling berdasarkan *purposive sampling*, Sampel yang digunakan adalah 72 industri pakaian jadi skala kecil dan menengah. Data yang diperoleh dalam penelitian ini didapat dengan cara wawancara. Pengumpulan data dengan menggunakan kombinasi pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup, yang diberikan kepada responden. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan teknik menggunakan *SPSS 20.0*

Temuan teoritis dalam studi ini adalah memperkaya literatur menciptakan keunggulan bersaing. Sedangkan temuan manajerial dalam studi ini adalah orientasi pembelajaran , orientasi pasar dan inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Kata Kunci : orientasi pembelajaran, orientasi pasar, inovasi produk dan keunggulan bersaing.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi saat ini , perusahaan dihadapkan pada lingkungan persaingan yang semakin ketat dan terjadinya penurunan pertumbuhan penjualan. Hal tersebut perlu dicermati dan disikapi agar dunia usaha dapat terus bertambah dan meningkat. Setiap usaha harus mempunyai keunggulan kompetitif, agar dapat bertahan dan berjalan dengan baik, (Porter ,1990 : 20) menjelaskan faktor penentu keunggulan kompetitif dari suatu usaha / bisnis ialah : Kualitas, skill, tenaga kerja; aksesibilitas dalam alam suatu negara, ketersediaan sumber daya pengetahuan, jumlah dan biaya dari sumber modal dalam struktur industry keuangan, dan ketersediaan serta kualitas infrastruktur

fisik. Kondisi permintaan (komposisi permintaan pasar, ukuran dan pertumbuhan pasar. Industri yang terkait dan industri penunjang (keberadaan dan kualitas industri penunjang dan hubungan antara industri lokal dalam koordinasi dan pembagian aktivitas dalam rantai nilai). Porter (1993, p. 87) mengartikan keunggulan bersaing adalah strategi benefit perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetensi yang lebih efektif dalam *Market Place*. Sehingga perusahaan mampu mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Sesuatu penting dalam kesuksesan strategi ialah mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya, bersifat *tangible dan intangibel* yang membuat organisasi atau produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang lebih baik.

Kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis, secara intens telah mendorong perusahaan- untuk memperkuat basis

strategi dengan konsep pada pelanggan supaya tetap dapat mengakses pasarnya dan menjamin pertumbuhan berkelanjutan. (Narver and Slater, 1995, p. 134), berpendapat perusahaan yang telah menjadikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi berfokus pada kebutuhan pasar eksternal, keinginan dan permintaan pasar sebagai basis dalam penyusunan strategi masing-masing unit bisnis dalam organisasi, dan menentukan keberhasilan perusahaan. Dalam mendukung budaya organisasi yang berorientasi pasar, komitmen dan partisipasi anggota organisasi yang pada akhirnya menjadi pembelajaran yang terus menerus oleh organisasi dan anggotanya yang menghasilkan nilai lebih bagi pelanggan.

Dengan kondisi diatas maka perlu membangun kemampuan pembelajaran organisasi (*Organization Learning*) yang merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan dari sebuah perusahaan, maka industri kecil dan menengah merupakan perusahaan yang sesuai untuk dijadikan objek penelitian. Karena dalam industri kecil dan menengah terdapat hubungan antara pembelajaran organisasi, memori organisasi, pengumpulan informasi pasar, penyebaran informasi pasar, inovasi dan kinerja pemasaran. (Baker and Sinkula, 1999, p. 412).

Budaya organisasi yang berorientasi pasar yang didukung strategi Inovasi akan menghasilkan kemampuan dan kompetensi dalam beradaptasi dengan perubahan cepat disebut pembelajaran, diikuti faktor penciptaan gagasan baru dan inovasi dari perusahaan (Hurley & Hult, 1998) Inovasi atau produk inovasi akan menjadi salah satu keunggulan

kompetitif terhadap kinerja pemasaran. (Baker dan Sinkula,1999, p. 413) mendefinisikan inovasi merupakan mekanisme perusahaan untuk beradaptasi pada lingkungan dinamis sehingga menciptakan kinerja layanan yang memuaskan pelanggan, dimana konsep inovasi dibagi dalam dua kelompok yaitu budaya inovasi dan kapasitas untuk berinovasi yang dibedakan dalam inovasi teknik dan inovasi administrasi.(Han et al, 1998, p. 35). Produk inovasi ialah salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Baker dan Sinkula (1999, p. 300) menyatakan bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan (Han et al ,1998, p. 33) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, akan tetapi dalam orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui inovasi sebagai variabel intervening.

Anshori (2010) dalam penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara orientasi pasar dan orientasi pembelajaran manajer terhadap inovasi dan kinerja. Menurut (Lin dan Chen 2007), Inovasi merupakan salah satu aspek penentu terhadap kinerja perusahaan, jika lingkungan persaingan yang semakin ketat. Pendapat lain yaitu dari (Gray *et al*, 2002) menyatakan bahwa kemampuan inovasi dari suatu perusahaan akan menjamin kemampuan bersaing perusahaan.

Penelitian Adi Sismanto (2006), menemukan hasil bahwa hasil pengujian model yang diterapkan pada

industri kecil dan menengah produk makanan di Propinsi Bengkulu menunjukkan bahwa inovasi dapat ditingkatkan melalui orientasi pembelajaran dan orientasi pasar, dimana inovasi produk dan keunggulan bersaing yang dihasilkan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja pemasaran.

yang menyangkut , orientasi pembelajaran ,orientasi pasar, dan inovasi produk terhadap keunggulan bersaing.

Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan masukan bagi manajemen perusahaan dalam usahanya meningkatkan kinerja pemasaran.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas , maka dapat dibuat perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keunggulan bersaing produk?
2. Bagaimana pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing produk ?
3. Bagaimana pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing produk ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keunggulan bersaing produk.
2. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing produk
3. Untuk menganalisis pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing produk

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah :
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran

2. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Keunggulan bersaing

Bharadwaj et al.,(1993,p83-84) , keunggulan bersaing adalah hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik ialah kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan unggul dalam penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia dan sulit untuk diiru oleh pesaingnya. Asset atau sumber daya unik adalah sumber daya nyata diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaing. Kedua sumber daya tersebut diarahkan untuk mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memilki perbedaan dengan perusahaan lain.

Porter (1990,p.3) keunggulan bersaing merupakan jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan.

Keunggulan bersaing digambarkan suatu strategi benefit perusahaan untuk kerjasama menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan sehingga perusahaan dapat mendominasi baik dipasar maupun pasar baru. Keunggulan bersaing pada prinsipnya tumbuh dari nilai – nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diharapkannya. Akan tetapi nilai tersebut akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pembelian produk apabila pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Sesuai pendapat Styagraha (1994,p.14) keunggulan bersaing merupakan kemampuan suatu badan usaha memberikan nilai lebih pada produknya dibandingkan pesaingnya dan nilai tersebut dapat mendatangkan manfaat bagi pelanggan. Li et al, (2006) , Keunggulan bersaing dapat diukur dengan menggunakan indikator; harga, kualitas, delivery dependability,dan time to market.1.Harga : sejauh mana perusahaan mampu bersaing dengan pesaing utamanya (Koufteros 1995, Rondeau et al. 2000). Harga ialah salah satu atribut yang harus dievaluasi oleh konsumen sehingga manajer perusahaan perlu benar-benar memahami tentang betapa pentingnya harga untuk mempengaruhi sikap konsumen (John C. Mowen dan Michael Minor, 2002). 2. Kualitas ialah sejauh mana perusahaan mampu menawarkan kualitas produk dan

kinerja yang menciptakan nilai yang lebih tinggi untuk pelanggan (Rondeau et al. 2000). Kualitas produk adalah kesesuaian produk dengan kebutuhan pasar atau konsumen (Deming, 1982). Perusahaan memiliki keunggulan bersaing dalam aspek kualitas jika mampu menawarkan produk yang berkualitas dan memiliki performa yang baik dan dapat memberikan nilai tambah terhadap pelanggan yang lebih jika dibandingkan dengan pesaingnya (Koufteros (dalam Thatte, 2007) dan Li et al., 2006). 3. Pengiriman yang dapat diandalkan ialah kemampuan suatu perusahaan dimana dapat memberikan produk secara tepat waktu, dan dengan jenis dan volume yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Li et al., 2006). 4. Time to market ialah sejauh mana perusahaan mampu memperkenalkan produk baru lebih cepat dari pesaing lainnya (Li, et al., 2006). Li et al. (2006) mengungkapkan bahwa perusahaan harus mampu memperkenalkan produk barunya ke pasar lebih cepat dari pesaingnya.

2.2. Orientasi pembelajaran

Garvin (1993) mendefinisikan organizational learning sebagai proses di mana organisasi I perusahaan belajar untuk memilild keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan.

Gregory (2004), orientasi pembelajaran merupakan budaya yang dominan dimana karyawan setuju dengan nilai awal dari pentingnya pembelajaran. Sedangkan Lee dan Tsai (2005) mendefinisikan orientasi pembelajaran sebagai suatu mekanisme yang

mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk menentang nilai-nilai lama terhadap pembelajaran dan memfasilitasi teknik dan metodologi baru.

Baker dan Sinkula (1999), orientasi pembelajaran ialah sekumpulan nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk menciptakan serta menggunakan pengetahuan proses budaya yang berorientasi pasar dan pembelajaran tersebut. Lukas dan Ferrel (2000) menyatakan bahwa pembelajaran dianggap oleh peneliti sebagai kunci untuk menuju sukses organisasi dimasa yang akan datang. Lee dan Tsai (2005) mengartikan Orientasi Pembelajaran sebagai suatu mekanisme yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk menentang nilai-nilai lama terhadap pembelajaran dan memfasilitasi teknik dan metodologi baru.

George dan Jones (2002), Pembelajaran ialah perubahan permanen pada pengetahuan individu yang didapat dari hasil latihan maupun pengalaman. Orientasi pembelajaran mempengaruhi informasi yang mengarah pada penterjemahan, pengevaluasian, dan utamanya penerimaan atau penolakan (Argyris dan Schon 1978; Dixon 1994)

. Dengan meningkatkan kemampuan belajar secara terus menerus diharapkan perusahaan dapat terbentuk menjadi learning organization. Dengan demikian maka perusahaan dapat dengan cepat mengantisipasi perubahan yang terjadi disekitar perusahaan melalui strategi-strategi yang aplikasikan. Penelitian tentang Hubungan Organization Learning,

Informasi Pasar, Inovasi dan Kinerja menghasilkan temuan Perusahaan Hendaknya mengembangkan kemampuan interpretasi organisasi. Tiga aspek antara lain kemampuan memahami kemampuan pelanggan, kondisi pesaing, dan Lingkungan Bisnis (Aryani Matius Maun, 2002).

Bagas Prakosa (2005) dalam penelitiannya variable orientasi pembelajaran diukur dengan indikator Komitmen untuk belajar, Model mental, Visi bersama. Komitmen untuk belajar berhubungan dengan prinsip pembelajaran (misal : nilai yang diberikan terhadap aktivitas pembelajaran dapat dipandang sebagai suatu bukti yang nyata) . Senge (1990) menguraikan "berpikir berdasarkan fakta", seperti : kemampuan berpikir dan berpendapat merupakan bukti yang dapat digunakan oleh organisasi. Galer dan van der Heijden (1992) meyakini bahwa "budaya yang sejalan dengan proses pembelajaran" adalah sesuatu yang penting bagi kemampuan untuk mengembangkan pemahaman terhadap lingkungannya dari waktu ke waktu. Shaw dan Perks (1991) menjelaskan perusahaan yang memiliki efisiensi pembelajaran menunjukkan mereka menghargai kebutuhan pemahaman atas sebab dan akibat dari tindakan yang dilakukan. Model mental bagi dunia usaha membatasi kita dari cara-cara yang umum dalam berpikir dan bertindak (Day,1994). Kesuksesan dan kegagalan di masa lalu membantu pembentukan model mental mengenai bagaimana lingkungan pasar itu bekerja. Dengan berlalunya waktu, model-model tersebut mungkin tidak lagi tepat tetapi mungkin masih dapat digunakan apabila suatu organisasi

memiliki pemikiran terbuka untuk mempertanyakannya (Day 1994; Senge 1992; Sinkula 1994). Dalam hal ini, pemikiran yang terbuka dikaitkan dengan proses tidak belajar / unlearning. Apabila organisasi secara proaktif mempertanyakan rutinitas jangka panjang, asumsi dan keyakinan, maka mereka telah melakukan tahap pertama dari proses tidak belajar. Proses tidak belajar adalah proses dalam perubahan organisasi, pemikiran terbuka merupakan nilai organisasional agar upaya dalam proses tidak belajar dapat terkuak. Visi bersama berbeda dari komitmen terhadap pembelajaran dan pemikiran yang terbuka dimana ia mempengaruhi arah dari pembelajaran, sementara komitmen dan pemikiran terbuka mempengaruhi intensitas pembelajaran. Kedua dimensi tersebut (arah dan intensitas) sangat penting dimasukkan dalam menyusun suatu konstruk orientasi pembelajaran yang komprehensif yang sesuai dengan teori dan praktek. Pembelajaran organisasional merupakan konsep pemaparan visi sebagai suatu landasan yang penting bagi proses pembelajaran yang proaktif sebab hal itu memberikan arahan - fokus bagi pembelajaran yang memakan energi, komitmen dan alasan dari tiap anggota organisasi (Day, 1994). Tanpa komitmen dan kesepakatan terhadap arah yang dituju oleh organisasi, maka motivasi untuk belajar yang muncul akan rendah (Senge, 1990). Perusahaan yang tidak memiliki visi bersama cenderung memiliki beragam " pemikiran" yang berbeda (Dougherty, 1989). Bahkan meskipun para karyawan bekerja secara berkelompok, interpretasi kolektif mereka akan bertentangan dengan

fungsi perusahaan karena adanya perbedaan pemikiran yang tidak diketahui. Kolaborasi dalam pelaksanaan proyek pembuatan produk baru khususnya sangat rentan terhadap adanya pandangan yang beragam. Berdasarkan uraian diatas dapat diajukan hipotesis ke 1, yaitu :
H1 : orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing produk

2.3. Orientasi pasar

Lukas dan Farrell (2000) Orientasi Pasar ialah proses menghasilkan dan memberikan informasi pasar untuk tujuan menciptakan superior value bagi konsumen. Narver dan Slater (1990,p.21) mendefinisikan orientasi pasar ialah budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Uncles (2000,p.1) mengartikan orientasi pasar sebagai suatu proses dan aktivitas berkaitan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Penerepan orientasi pasar akan membawa peningkatan kinerja bagi perusahaan tersebut.

Narver dan Slater (1990,p.21-22) menyatakan bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfungsional. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing termasuk semua aktivitasnya dilibatkan dalam memperoleh informasi tentang pembeli dan pesaing pada pasar yang dituju dan menyebarkan melalui bisnis, sedangkan koordinasi interfungsional didasarkan

pada informasi pelanggan serta pesaing dan terdiri dari usaha bisnis yang terkoordinasi.

Penelitian Nia Anggraini,dkk (2014) menemukan hasil bahwa orientasi pasar, inovasi, dan orientasi pembelajaran secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja usaha; dan secara individual terdapat pengaruh dari orientasi pasar, inovasi, dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja usaha pada industri jasa salon kecantikan dan SPA di Kota Pekanbaru. Selain itu juga, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari kinerja usaha terhadap keunggulan bersaing pada industri jasa salon kecantikan dan SPA di Kota Pekanbaru. Dimana semakin tinggi dan berkualitas kinerja usaha secara langsung akan meningkatkan keunggulan bersaing pada industri jasa salon kecantikan dan SPA di Kota Pekanbaru dan sebaliknya.

Baker dan Sinkula (1999, p. 300) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan Han et al (1998, p. 33) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, akan tetapi dalam penelitiannya dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui inovasi sebagai variabel intervening.

Berdasarkan uraian diatas dapat diajukan hipotesis ke 3, yaitu :

H2 : orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing produk.

2.4. Inovasi produk

Lin dan Chen (2007), Inovasi adalah salah satu aspek penentu terhadap kinerja perusahaan, dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat. (Gray et al 2002) mengatakan kemampuan inovasi suatu perusahaan akan menjamin kemampuan bersaing perusahaan. (O'Regan dan Ghobadian 2005), melihat inovasi merupakan suatu ide baru yang dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.

Robbins dan Coulter (2010) Inovasi ialah proses mengubah ide – ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. (Kasali 2010) menjelaskan Inovasi merupakan kemampuan untuk melihat segala sesuatu dengan cara yang baru dan kadang di luar kebiasaan . (Anshori 2010) berpendapat bahwa Inovasi adalah penjumlahan atas pertanyaan mengapa dan bagaimana.

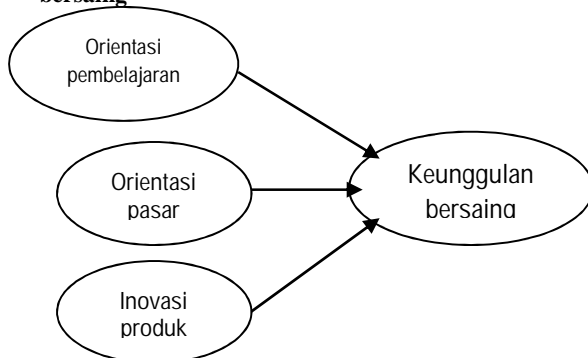
Gatignon dan Xuerob (1997), inovasi produk terdiri dari 3 hal penting, yaitu keunggulan produk, keunikan produk, serta biaya produk. Produk inovasi dapat gagal karena banyak alasan. Kesalahan menerapkan strategi menjadi sebab yang sering terjadi, sebab lainnya antara lain desain produk yang tidak inovatif, salah memperkirakan persaingan, masalahnya terletak pada desain atau biaya produksinya jauh lebih tinggi dari yang diperkirakan. Tidak cepat bergerak juga dapat menimbulkan masalah, cepatnya laju pertumbuhan kebanyakan produk di pasaran .

Penelitian Droge dan Vickrey (1994,p.687) menemukan bahwa produk dijadikan sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing. Perusahaan yang mampu mendesain produknya sesuai keinginan pelanggan

akan mampu bertahan ditengah persaingan karena produknya tetap diminati oleh pelanggan. Hasil penelitian yang sama juga dikemukakan oleh Bharadwaj et al (1993, p.89) bahwa kemampuan perusahaan untuk terus melakukan inovasi terhadap produk – produknya akan menjaga produk tetap sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Produk inovasi pada dasarnya adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing bagi perusahaan (Han et al.,1998,p.35). Adi Sismanto (2006) terdapat pengaruh yang positif dari peran orientasi pembelajaran, orientasi pasar dan inovasi produk terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Berdasarkan uraian diatas dapat diajukan hipotesis ke 3, yaitu :

H3 : Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing

Berdasarkan telaah pustaka maka dapat digambarkan kedalam model empiric pada **Gambar 1. Model Konseptual pengaruh orientasi pembelajaran, orientasi pasar, inovasi produk terhadap keunggulan bersaing**



Berdasarkan telaah pustaka yang mendalam, kerangka pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ditunjukkan gambar diatas. Gambar tersebut memperlihatkan orientasi pembelajaran, orientasi pasar , inovasi produk mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

3. METODE PENELITIAN

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini dimulai dari identifikasi, pemilihan serta rumusan masalah sampai dengan perumusan hipotesis serta kaitannya dengan teori dan uji hipotesis. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menguji pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah keunggulan bersaing. Sedangkan variabel dependennya adalah orientasi pembelajaran, orientasi pasar , inovasi produk.

3.1. Sampel Penelitian

Populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh industri pakaian jadi skala kecil dan menengah di kota Semarang. Sedangkan sampel yang diambil sebesar 87 responden. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan purposive sampling, yaitu berdasarkan tujuan tertentu, yang didasarkan dari responden dalam mengelola usaha mereka. Hal ini dilakukan mengingat pertimbangan pengalaman mereka dalam mengelola

usaha usaha pakaian jadi skala kecil menengah. Dari 87 responden yang diteliti sejumlah 72 responden yang layak dan valid untuk dilakukan pengolahan data.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dengan melakukan pengamatan langsung, kuesioner. Desain yang dibuat seefisien mungkin dengan alat dan teknik serta karakteristik dari responden. Pendistribusian kuesioner / angket dilakukan dengan memberikan jawaban tertulis dari informasi atas daftar kuesioner dari peneliti. Hal ini dilakukan terhadap responden yang telah dipilih sesuai kriteria peneliti, yaitu dengan metode purposive sampling dalam mencari responden.

4. DISKUSI DAN TEMUAN

4.1. Uji Validitas & Reliabilitas

Hasil uji validitas sejumlah 18 item pertanyaan dapat dilihat pada tabel 1.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai sig hitung < sig (0.05) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan adalah valid.

Hasil pengujian reliabilitas variabel penelitian dapat dilihat pada tabel.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua nilai cronbach alpha hasilnya > cronbach alpha yang diisyaratkan (0.70). sehingga hasil ini dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel penelitian adalah reliabel.

4.2. Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan IBM SPSS 20.0 diperoleh hasil output SPSS pada Tabel 3.

Berdasarkan tabel 3 maka dapat dijelaskan tentang pengujian hipotesis parsial pertama dimana diperoleh nilai t hitung variabel Orientasi pembelajaran (X_1) sebesar 2.012 dengan taraf signifikansi $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti H_1 yang menyatakan Orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan bersaing, diterima. Artinya untuk mengoptimalkan kinerja usaha, para pengelola industri kecil pakaian jadi harus selalu berusaha untuk belajar dan berkembang, terbuka terhadap masukan/kritikan maupun pemikiran baru dan selalu meningkatkan keterampilan karyawan. Temuan penelitian ini, diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh (Baker & Sinkula 1999). Day (1994), (Narver & Slater 1995) menjelaskan bahwa kombinasi orientasi pasar dan orientasi pembelajaran akan menghasilkan keunggulan kompetitif dalam jangka waktu yang lama. Dalam penelitian (Baker & Sinkula 1999) menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Hal yang sama juga diungkapkan dalam penelitian (Farrell, 2000), (Day 1994), (Dickson 1996), Bagas Prakosa (2005).

Pengujian hipotesis parsial kedua dimana diperoleh nilai t hitung variabel orientasi pasar sebesar 1.871 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti H_2 yang menyatakan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap

Keunggulan bersaing, diterima. Artinya Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing. Hal ini mendukung penelitian Lukas dan Farrell (2000) , Nia Anggraini ,dkk (2014) yang mengatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dengan keunggulan bersaing. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Selain itu hasil ini juga mendukung pandangan Bharadwaj (1993), yang menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar akan mengarah pada penguatan keunggulan bersaing perusahaan tersebut.

Pengujian hipotesis parsial ketiga dimana diperoleh nilai t hitung variabel inovasi produk sebesar 0,860 dengan taraf signifikansi $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti H3 yang menyatakan inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan bersaing, diterima. Artinya Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara inovasi produk terhadap keunggulan bersaing. Hal ini mendukung penelitian Droge dan Vickrey (1994), Adi Sismanto (2006). Perusahaan yang menerapkan inovasi produk maupun sistem distribusi dan administrasi memiliki kelebihan dalam hal desain produk dan kemudahan dalam pembayaran maupun distribusinya. Selain itu hasil ini juga mendukung penelitian Bharadwaj

(1993) yang mengatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk terus melakukan inovasi akan menjaga produk tetap sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan

5. SIMPULAN

Simpulan dari penelitian ini terbukti 1) bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. 2) orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. 3) inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Implementasi penelitian ini bagi industri pakaian jadi skala kecil dan menengah hendaknya lebih meningkatkan konsistensinya untuk terus menghasilkan dan menginformasikan produk – produk yang berkualitas bagi konsumen sehingga secara langsung maupun tidak langsung dapat mengingatkan konsumen secara terus menerus untuk sadar terhadap produk yang mempunyai nilai manfaat baik jangka pendek maupun jangka panjang. Implikasi teoritis bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan variabel kinerja pemasaran yang digunakan sebagai generalisasi hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Adi Sismanto, 2006. Analisis Pengaruh Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar Dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran (Studi Empiris Pada Industri Kecil dan menengah Produk Makanan di

- Propinsi Bengkulu) . Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Anshori, Y, 2010, Manajemen strategi hotel, Cetakan kedua, Surabaya: Putra Media Nusantara.
- Ariyani Matius Maun., 2002. "Hubungan Organization Learning, Informasi Pasar, Inovasi dan Kinerja Pasar". Journal Sains Manajemen Pemasaran. Vol 1 No. 2 Spt. 2002 H. 182-197
- Argyris C. & Schon D.A. 1978. Organisational Learning . Addison Wesley, Reading, Massachusetts.
- Argyris C. 1982 Reasoning, Learning and Action: Individual and Organisational . Jossey Bass, San Francisco
- Bagas Prakosa, 2005. Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi (JSMO)*, Volume 2 (Nomor 1). pp. 35-57. ISSN 1693-8283.
- Baker., Sinkula., 1999. "The Synergistic Effect of market oriented and learning organization on organization performance". *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 27, P. 411-427.
- Bharadwaj, Sundar G, P.R.Varadarajan, & Fahly, Jihn. (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions". *Journal of Marketing*. Vol.57, Oktober, p.83-99.
- Day, George S, 1994, "The Capabilities of Market Driven Organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 37-52.
- Deming, W. E. 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position*. M.I.T. Center for Advanced Engineering Study.
- Dixon, N., (1994), The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Droge, Cornelia & Shownee Vickrey. (1994). "Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Explanory Study in The Furniture Industry". *Decision Sciences*. p.669-689.
- Farrell, M.A., & Oczkowski, E. 2002. Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary For Superior Organizational Performance? Working Paper Charles Sturt University.
- Galer, G and K van der Heijden, 1992. How Planners Create Organisational Learning, *Marketing Intelligence and Planning*, 106, 5-12.
- Gatignon, Hubert & Jean – Marc Xuerob. (1997). "Strategic Orientation of The Firm and new Product Performance". *Journal of Marketing Research*. p.77-79.
- George, J. M. & Jones, G. R, (2002), *Organization Behaviour. 3rd Edition, New Jersey: Prentice Hall*.
- Gray, B.J., Matear, S. & Matheson, P.K. 2002. Improving Service Firm Performance. *Journal Of Service Marketing*. Vol. 16. No. 3, 186-200.
- Gregory, Brian T, 2004, Organizational Culture, Learning Orientation And Effectiveness, (Unpublished doctoral dissertation), Auburn University, USA.
- Han, Jin K, Narwoon Kim & Srivastava, Rajendra K. (1998). "Market Orientation an Organization Performance: Is Innovation Missing Link?". *Journal of Marketing*. p.42-54.

- Kasali, R. (2010), *MYLEN Mobilisasi Intangibles Menjadi Kekuatan Perubahan*, Jakarta: Gramedia.
- Koufteros, X. A. 1995. Time-Based Manufacturing: Developing a Nomological Network of Constructs and Instrument Development, Doctoral Dissertation, University of Toledo, Toledo, OH.
- Lee, Tien-Shang & Tsai, Hsin-Ju. 2005. The Effects Of Business Operation Mode On Market Orientation, Learning Orientation And Innovativeness. *Industrial Management & Data System*. Vol. 105. No.3, 325-348.
- Lin, C.Y., and Chen, M.Y. 2007. Does Innovation Lead to Performance? An Empirical Study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*. Vol. 30 No. 2 p.115-132
- Lukas, Bryan A., O.C. Ferrell, 2000, "The effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of Academy of Marketing Science*, p.239-247.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. & Subba Rao, S. (2006). "The Impact of Supply Chain Management Practise on Competitive Advantage and Organizational Performance," *Omega*, 34(1). 107 – 124
- Lin, C.Y., and Chen, M.Y. 2007. Does Innovation Lead to Performance? An Empirical Study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*. Vol. 30 No. 2 p.115-132
- Robert F Hurley; G Tomas M Hult, 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Emperical Examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62, 3 pg. 42.
- Rondeau, PJ, Vonderembse, M.A & Ragu-Nathan, TS 2000, 'Exploring work system practices for time-based manufacturers: their impact on competitive advantage', *Journal of Operations Management*, Vol. 18, no.5, pp.509–529.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. Alih bahasa oleh Bob Sabran dan Wibi, H, (2010), *Manajemen* jilid 1 (edisi 10), Jakarta: Erlangga.
- Nia Anggraini dkk ,2014. Strategi Orientasi Pasar, Inovasi, Dan Orientasi Pembelajaran Pengaruhnya Terhadap Kinerja Usaha Serta Dampaknya Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Pada Industri Jasa Salon Kecantikan Dan Spa Di Kota Pekanbaru) . *Jurnal Sosial Ekonomi Pembangunan* . Vol. IV No.12, 295-310.
- Mowen, John, C dan Michael Minor. 2002. *Perilaku Konsumen*. Jilid Kedua. Jakarta: Erlangga.
- O'Regan, Nicholas & Ghobadian, A. 2005. Innovation In SMEs: The Impact Of Strategic Orientation And Environmental Perceptions. *International Journal Of Productivity And Performance Management*. Vol. 54. No. 2, 81-97.
- Porter, Michael, E., 1990. "Comvetitif Strategy". The Free Press, New York. p.20
- Porter, Michael E., Orjan Solvell, and I. Zander. [Advantage Sweden](#). Stockholm: Norstedts Förlag, 1991. (Second ed., Stockholm: Norstedts Juridik, 1993.) [View Details](#)
- Satyagraha, Hadi. (1994). "Keunggulan Bersaing dan Aliansi Strategis: Resefinisi SWOT". *Usahawan*. No.4,Th.XXIII.
- Senge, Peter M, 1990, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, p. 7-23.
- Slater, Stanley., F. and Jhon. C. Narver., 1995." Market Orientation and the

- Learning Orgnization”. *Journal of Marketing*. Vol 59 p. 63-74.
- Swartz, R., & Parks, S. 1994. Infusing critical and creative thinking into content instruction, California: Critical Thinking Press.
- Thatte, A.A. (2007). Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices. Doctoral dissertation, The University of Toledo.
- Uncles, Mark. (2000). “Market Orientation”. *Australian Journal of Management*. Vol.25,No.2.

Lampiran

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	No. Item	sig hitung	Sig <i>alpha</i>	Ket
Orientasi Pembelajaran	X1.1	0,003	0,05	Valid
	X1.2	0,001	0,05	Valid
	X1.3	0,001	0,05	Valid
	X1.4	0,002	0,05	Valid
	X1.5	0,000	0,05	Valid
Orientasi pasar	X2.1	0,002	0,05	Valid
	X2.2	0,000	0,05	Valid
	X2.3	0,001	0,05	Valid
	X2.4	0,000	0,05	Valid
	X2.5	0,001	0,05	Valid
Inovasi produk	X2.6	0,000	0,05	Valid
	X2.7	0,001	0,05	Valid
Keunggulan bersaing	X3.1			
	X3.2	0,001	0,05	Valid
	X3.3	0,002	0,05	Valid
	X3.4	0,001	0,05	Valid
	X3.5	0,001	0,05	Valid
	X3.6	0,000	0,05	Valid
	Y1.1			
	Y1.2	0,003	0,05	Valid
	Y1.3	0,000	0,05	Valid
	Y1.4	0,000	0,05	Valid
	Y1.5	0,001	0,05	Valid
		0,000	0,05	Valid

Sumber ; data yang diolah 2015

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria Cronbach's <i>Alpha</i>	Ket
Orientasi Pembelajaran	0,916	0,70	Reliabel
Orientasi pasar	0,782	0,70	Reliabel
Inovasi produk	0,798	0,70	Reliabel

Sumber : data yang diolah, 2015

Tabel 3
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.417	1.061		1.546	.000
	Orientasi pembelajaran (X1)	.010	.079	.009	2.012	.002
	Orientasi pasar (X2)	.832	.075	.853	1.871	.000
	Inovasi produk (X3)	.085	.099	.076	.860	.002

a. Dependent Variable: Keunggulan bersaing (Y)

Sumber : data yang diolah, 2015